

研究ノート

戦略実行段階における業績管理ツールの有効性について

バランスト・スコアカード (BSC) の導入事例を中心に

海 保 英 孝

1. はじめに

本稿では、前稿 (2005, 2006) に引き続き、バランスト・スコアカード (Balanced Scorecard, BSC) に代表される、業績管理 (Performance Management) ツールの有効性について、先行諸研究のサーベイをもとに整理する。

BSC について最初にかかれた論文は、Harvard Business Review 誌に掲載された、Kaplan and Norton (1992) である。この論文は米国 Analog Devices 社で、Arthur M. Schneiderman などが運用していた「コーポレート・スコアカード」を参考にして体系的にまとめたものだといわれる (挽, 2000; Schneiderman)。その後、Kaplan and Norton (2000) はじめ、多くの論文や書籍が発表され、企業での導入も進んできた (Brown, 2000; Olive et al, 1999; 伊藤・小林, 2001; 柴山・正岡・森沢・藤中, 2001; 松原, 2000 など)。

これまでも、企業にとって戦略の重要性は認識されてきたものの、BSC の登場で、最終的な財務業績に結びつけるには、戦略の「実行」段階での業績管理が極めて重要であるということが改めてクローズアップされることになった。多くの企業は、売上高、利益額、利益率といった財務目標の

みで中期計画や予算管理などを策定し遂行してきたが、財務データは過去の数値であり、それだけでは戦略の実行段階をマネジメントすることはできない。財務目標に加え、非財務目標も使った、体系的な業績管理を行っていかう、というのが BSC の基本的な意図である。

BSC では、財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点という4つの視点から戦略目標を設定し、その達成度は KPI (Key Performance Indicators, 重要な業績評価指標) によって測定する。KPI には日常的な事業活動を評価するための非財務指標が用いられ、PDCA (Plan-Do-Check-Act) サイクルに組み込まれる。戦略目標は複数設定されるが、それらが体系的に整理されていないと単なるチェックリストになり何ら実効性が伴わない。そこで、BSC では、戦略目標間の因果関係を「戦略マップ」(Strategy Map) として整理し、戦略目標が組織の行動へと結びつくような仕組みに作り上げられている。

Kalpan and Norton による BSC 以前にも、財務情報と非財務情報を用いた業績管理や、複数の戦略目標を体系的に整理する試みは数多く存在した。現在でも類似の業績管理ツールの開発は数多く行われている。たとえば IT (Information Technology) との親和性があるため、最近では、CPM (Corporate Performance Management; Gartner, 2009) や EPM (Enterprise Performance Management) といった概念が広まり、企業向けの業務用パッケージ・ソフトとしても導入されつつある。

このような経緯を踏まえ、以下では、BSC およびその類似ツール（以下「BSC」と略す）の導入状況はどのようなになっているか、BSC 導入の成功と失敗を分ける要因は何か、どのような KPI が用いられその導入効果はどのようなものか、BSC の導入によって組織はどのように変化したかなどについて検討する。

2. BSC の導入事例と導入率の調査

どれぐらいの企業が BSC を導入しているのだろうか。

BSC の導入状況を、有価証券報告書で記載・公表している企業、新聞・雑誌・書籍などで導入事例が紹介されている企業について調べてみると、図表 1 のようなリストが作成できる。これは対象期間を 2004 年 4 月 1 日～2009 年 3 月 31 日、検索語を“ バランス・スコアカード or バランスト・スコアカード or BSC ”として、eol DB[®]（有価証券報告書データベース、全文検索機能）、日経テレコン[®]（日本経済新聞社の記事検索システム）および Google[®] で検索した結果をまとめたものである。このリストに載っている企業は、BSC を現在導入している企業ではなく、過去に BSC の導入経験がある企業だということには注意が必要である。

ここでリストアップされた企業は 36 社だが、それらに業種、規模、収益性などで際だった共通の特徴は見いだせない。ちなみに、米国 SEC (U. S. Securities and Exchange Commission, 証券取引委員会) の EDGAR (Electronic Data-Gathering, Analysis, and Retrieval system) で検索してみると 54 社がリストアップされたが、こちらも同様である。

先行諸研究でも、アンケート調査によって、BSC の導入状況を把握しようとしている。野村総合研究所 (NRI) が 2003 年 6 月に売上高 500 億円以上の公開企業 1330 社（一部、非公開企業を含む）を対象に実施したアンケートでは回答企業 189 社のうち BSC を導入済みとしていたのは 35 社（18.5%）であり、NRI の推計では公開企業のうち 100 社程度が BSC を導入しているのではないかと予測している（森沢・黒崎, 2003）。BSC を導入した 35 社に対する「導入した結果をどのように評価するか」という質問に「失敗」と答えた企業はなかったものの、「課題が多く不満」という企業が 12 社（34.3%）であった。

Speckbacher et al. (2003) は、ドイツ語圏の上場企業 174 社を対象にア

図表1：BSCの導入経験がある主要企業

EDINET CODE	証券 コード	業種分類（金融庁）	企 業 名
E00420	-	飲料製造業	アサヒ飲料
E00370	2202	パン菓子	明治製菓
E00336	2284	肉製品乳製品製造業	伊藤ハム
E00395	2503	飲料製造業	キリンビール（現・キリンホールディングス）
E00396	2531	飲料製造業	宝酒造（現・宝ホールディングス）
E00543	3104	綿紡織	富士紡ホールディングス
E03467	3396	小売業	フェリシモ
E00677	3943	紙，紙加工品製造	大石産業
E00768	4043	無機工業薬品製造業	トクヤマ
E00883	4452	油脂，石鹼製造業	花王
E05017	4709	その他サービス業	インフォメーション・ディベロプメント
E05090	4761	その他サービス業	さくらケーシーエス
E05109	4773	その他サービス業	エー・アンド・アイシステム
E05108	4774	その他サービス業	NEC ソフト
E05167	4828	その他サービス業	東洋ビジネスエンジニアリング
E01207	5384	窯業，土石製品製造	フジミインコーポレーテッド
E01544	6365	その他の機械製造業	電業社機械製作所
E01737	6501	電動機発電機製造業	日立製作所
E01738	6502	電動機発電機製造業	東芝
E01773	6753	通信機械器具製造業	シャープ
E02880	7574	卸売業	共信テクノソニック
E02272	7733	計量器・測定器ほか	オリンパス
E02274	7751	計量器・測定器ほか	キャノン
E02275	7752	計量器・測定器ほか	リコー
E02577	8042	卸売業	日本マタイ
E02525	8074	卸売業	ユアサ商事
E03606	8306	銀行	三菱 UFJ フィナンシャル・グループ
E03598	8390	銀行	鹿児島銀行
E03715	8567	その他の金融業	クレディア
E04788	8593	その他サービス業	三菱 UFJ リース
E03758	8611	証券業	コスモ証券
E04499	9503	電気	関西電力
E04911	9613	その他サービス業	NTT データ
E04869	9658	その他サービス業	ビジネスブレイン太田昭和
E02703	9837	卸売業	モリト
E03157	9873	小売業	日本ケンタッキーフライドチキン

注）証券コード順，印は新聞・雑誌記事や書籍などで導入事例が紹介された企業

アンケート調査を実施したところ、何らかの形で BSC を導入している企業、すなわち「BSC 導入の第一段階を踏み出した」「BSC を導入するプロジェクトが存在している（もしくは存在した）」「BSC を事業単位で導入している」「BSC を全社レベルで導入している」と回答した企業は 68 社（39%）、残りの約 60% の企業は BSC を導入していないことが明らかになったとしている。また、戦略目標やその測定に BSC を利用している企業 42 社について調べてみると、そのうちの 31 社（74%）は BSC の評価結果をアクションプランにまで結びつけており、21 社（50%）が因果関係の分析にまで利用している。BSC をインセンティブに結びつけているかを尋ねた設問では、回答企業 38 社のうち、YES が 27 社（71%）、NO が 11 社（29%）だったと報告している。

DeBusk and Crabtree (2006) は、Institute of Management Accountants (IMA[®]) の会員 1000 人以上を対象に BSC の導入状況を尋ねたところ、「日常的に利用している」との回答は 23% だったと述べている。彼らに対して BSC 導入の成果を尋ねたところ、「業績の改善が見られた」という回答が 88%、「利益が増えた」という回答が 66% できわめて高い数字が得られたとしている。ただ、「BSC の導入に失敗した」と思っているひとは「BSC を日常的に利用していない」という選択肢を選んだと考えられるため、これを考慮すると、BSC を導入した経験のある企業で業績の改善が見られた企業の割合はかなり低くなるはずだ、と著者らは分析している。この点について、Pforsich (2005) は、KPMG のコンサルタントが予測した数字を引用し、BSC を導入した事例の 70% 程度が失敗ではないか、と述べている。

その他では、Ittner and Larcker (2004) が実施した調査でも、約 23% の企業が BSC のような体系的業績管理ツールを導入している、という。

BSC を導入した企業としなかった企業を対比較した研究としては、Davis and Albright (2004) の研究がある。彼らの研究では、米国南東部の

銀行各支店を BSC 導入・非導入の2グループに分け、財務データ（貸付残高、無利息の預金額、貸付利率、受取利息以外の収益など、1999年～2001年）の比較を行ったところ、BSC 導入企業群の方が全般的に業績が高かったことを明らかにしている。なお、上記などの BSC の大数観察的諸研究のサーベイは山田（2007）が詳しい。

このように、BSC の導入状況に関する先行諸研究によれば、サンプリングした上場企業の概ね4社～5社に1社程度（約20～25%）で BSC が導入されている、という傾向が見い出せる。しかし、BSC の導入企業は高業績だとか、それらには何らかの共通の特徴がある、といった結論を導くことはできない。

3. BSC 導入の成功・失敗

BSC 導入の「成功」と「失敗」を分ける要因は何だろうか。

実際に BSC 導入のコンサルティングを行った研究者の経験では、BSC の「デザイン」そのものではなく、BSC 導入の「実行」段階で失敗することが多いという。Kaplan and Norton（2000、邦訳書 pp. 450-459）は、BSC の導入段階での失敗要因として、（1）シニア・マネジメントの関与が足りないこと、（2）あまりにも関係者が少ないこと、（3）スコアカードをトップのレベルにとどめてしまうこと、（4）開発プロセスが長すぎる（スコアカードを一時的現象として扱うこと）、（5）BSC をシステムのプロジェクトとして扱うこと、（6）経験のないコンサルタントを雇うこと、（7）BSC を報酬のためだけに導入すること、といった7つの要因を挙げている。

森沢・黒崎（2003）は、成功と失敗を分ける5つのポイントとして、（1）導入目的を明確化すること、（2）導入時にトップのコミットメントがあること、（3）導入組織の納得感を高めること、（4）導入組織と事務局の両方で BSC エキスパートの育成を行うこと、（5）目標設定から仮説検証に至るまで事務局が改革を主導することを挙げている。

しかしこういった BSC の成功や失敗の問題というのは、どのように成功・失敗を「定義」したかによって大きく結論が異なってくるので注意が必要である。BSC の導入後に業績が向上したら成功とみなすべきか、それとも BSC が導入されて円滑な運用が開始されたら成功とみなすか、あるいはその企業で BSC が継続的に利用されるようになってはじめて成功といえるのか。BSC 導入の成功・失敗の定義は多種多様であり、それをひとつに決めることはできない。

むしろ重要なことは、企業が何を「目的」として BSC を導入したかということから考えはじめ、その所期の目的に対してどのような成果が得られたかを分析することであろう。したがって、企業が BSC 導入に何を「期待」したのかによって、その成功・失敗の定義はおおよそ推測することができよう。

前述の森沢・黒崎 (2003) のアンケート調査では、BSC 導入で「期待」したことを尋ねている。これによると、「財務業績の向上」をあげた企業は相対的に少なく、それよりも、「戦略の質の向上」(戦略目標の絞り込みや抜け漏れ防止)、「戦略コミュニケーションが活発になる」(上司と部下が同じ BSC の上で戦略を論じるにより戦略が組織の下の方まで理解される)、「戦略目標の達成状況が明らかになりそれが業績評価に反映されることで戦略遂行力が高まる」、「期首に立てた目標とそれを実現するための達成指標との因果関係を検証することで仮説検証サイクルが確立する」といった、財務業績に至るまでの中間的な成果に対する期待の方が高かった、という。

BSC 導入の究極の目的は財務業績の向上にあるとしても、それよりもまずは日常的な事業活動に BSC を“定着”させること、業務状況を“見える化”すること、そして組織内部のコミュニケーションを“活性化”させることの方が求められているといえよう。逆に言えば、BSC が組織に浸透して定着しなければ、財務業績にも結びつかない、ということである。

このような考え方にしたがえば、BSC の導入が成功するには、BSC の

体系をトップ・ダウンでムリヤリ導入することではなく、従業員の理解を得つつ徐々に導入をはじめることこそ、むしろ重要だということになる。

BSCは、「戦略の策定と実行」という枠組みの中で、「実行」段階での業績管理が必要だという問題意識から生まれたツールである。そのため、あらかじめ体系的にBSCをデザインし、それをシステムとして組織にガッチリ適用するといった、トップ・ダウンのアプローチが必要だと誤解されていることが少なくない。

しかし戦略というものは計画的に実行されるものもあれば、戦略の実行過程でカタチづくられる (sculpting) ももある。前者の場合はそのようなトップ・ダウンのアプローチでよいかもしれないが、多くの場合は後者であり、そこでは経営者や従業員が積極的に事業活動にコミットし、互いにコミュニケーションをとりつつ、創意工夫を繰り返すことが必要である。この場合、従業員の理解を得つつ、徐々にBSCを定着させることが最優先課題だといえよう。

4. KPIをどのように組織に定着させるか

経営者と従業員が相互に信頼関係を築いたうえで、従業員の理解を得ながら徐々にBSCを導入するにはどうすればよいのだろうか。ここでは、BSCの導入において中心的な役割を担っている、KPIの利用に焦点を当てて、有効な方策とは何かを探してみよう。

KPIの設定についてまず重要なことは、事業活動を進めるうえで意味のある指標、従業員の活動に直接結びつくような指標を設定することである。Brown (2000, 邦訳書 pp. 167-202) は、KPIを先行指標と遅行指標の2つに分け、戦略の実行には優れた先行指標の設定が必要だと述べている。先行指標 遅行指標のセットで示せば、顧客満足度調査 将来の顧客の購入件数、作成された提案書 実際の売上高、従業員のストレスレベル 退職率または病気の件数、R&Dへの投資額 新製品の売上高、安全の監査

得点 機械を止めた事故件数などが挙げられる。たとえば、従業員の「退職率または病気の件数」は結果をあらわす遅行指標に過ぎず、その数値を改善しようとする努力は徒労に終わるだろう。むしろ必要なのは、先行指標である「従業員のストレスレベル」を把握し、それを低下させる取り組みをはじめることである。従業員の活動に結びつくのは遅行指標ではなく、先行指標である。

どのような KPI を設定するかに加えて、どれぐらいの数の KPI を設定するか、それをどのタイミングで設定するかという視点も重要になる。設定された戦略目標や KPI が複数ある場合、従業員はそのコンフリクトに悩み、業績が低下することが懸念される (Cheng et al, 2007)。やみくもに多数の KPI を設定するのはなく、ウォッチすべき KPI を絞り込み、それに集中することで業務改善のきっかけをつかむような仕組みづくりが求められる。

従業員の活動に直接結びつく、先行指標となる KPI を絞り込んで設定することが BSC を組織に定着させるための第一歩といえよう。設定すべき KPI を絞り込んでいる様子はカルビーとティップネスの事例が参考になる。

スナック菓子大手のカルビーは、行動に結びつけるには KPI は少ないほど良いと考えて KPI を設定している。スナック菓子の場合、おいしさを左右する「鮮度」が最も重要な KPI だと考え、「製造から 45 日を経過した商品の店頭比率」という定義で KPI を設定し、管理職が週次で見られるようにしている (日経情報ストラテジー, 2005)。

フィットネスクラブを運営するティップネスも、最も重要な KPI をひとつ設定し、業績改善のきっかけを作った事例といえる (日経情報ストラテジー, 2006)。同社は、2002 年当時、会員数の伸び悩みに頭を抱えていた。その原因は顧客の「離脱率」(顧客が退会する比率)の上昇で、フィットネスクラブの月平均離脱率が 3% であったのに対して、同社は離脱率が 1 カ

月間で 9% の店舗もあり、全社・年間ベースでの離脱率はなんと 50% にも達していた。

そこで過去の会員データを分析したところ、(1) 顧客の離脱率と利用頻度の相関が最も深く、週に 3 回利用してくれるかどうかが最大の分岐点である、(2) 利用頻度のパターンは入会から半年でほぼ固定化しそれ以後は変化しないということが明らかになった。週 3 回の頻度で定期的に利用する顧客は入会から 1 年間の在籍率が 73% と高かったが、このタイプの顧客はわずか 3 分の 1 しかいなかった。同社はこの状況を反転するため「週 3 回利用してくれる顧客の離脱率」の改善に焦点を絞って活動することにした。

ひとつの KPI をずっと追求するというのではなく、複数の KPI をひとつずつクリアしていく方策もある。スーパーマーケットの成城石井は、高級感のある加工食品、酒類の陳列に重点を置いた店づくりをめざしていたが、2004 年～2006 年頃には店舗に疲弊感がまん延していた（日経情報ストラテジー、2009b）。高級感を打ち出すはずが、特売を強調したり欠品を発生させたりして、売り場に統一感がなくなっていた。そこで、同社では 10 個程度の KPI を設定し、それを同時に達成するのではなく、順を追ってひとつずつ丹念に定着させる努力をはじめた。

まずは値引きしなくても商品を買ってくれるリピーターを確保するために、KPI として「あいさつ実施率」を設定、各店舗に外部の調査員を入れて、あいさつの実施状況を調べるほど徹底した。その数週間後、今度は「重点商品の欠品率」という KPI に焦点を当てることにした。10 万品目を超える取り扱い品目の中から、成城石井らしいこだわりがあり自信を持って売り込めるもので、かつ粗利益率が高い商品、128 品目を重点商品として選び、これらの欠品率を KPI として監視することで、各店舗で欠品が起こらない体質づくりを行った。欠品率が安定した段階で、さらに、「イチニッパ（重点商品 128 品目）の販売数量」という KPI に重点を移した。

これを向上させるために、店舗はメリハリのある売り場づくりを工夫するようになった。

KPI の数を絞り込むだけでなく、従業員の KPI への理解を深めるような学習活動を組み込んでいく方策も有効である。ドイツ製薬大手の日本法人、日本ベーリンガーインゲルハイムは 2005 年から BSC を導入し、MR (Medical Representative、医薬情報担当者) の行動について、医師への「訪問の量」「訪問の質 (効果的な訪問先の絞り込み)」「訪問時のインパクト」という 3 つの KPI で評価している (日経情報ストラテジー、2009a)。2006 年 12 月期の医療用医薬品・国内売上高は対前年比 17.3% という業界トップの伸びを記録した。しかし、BSC 担当者は、このままのペースでは改革疲れしてしまう恐れがあると考え、従業員のコミュニケーションを活発化し、日常業務の情報交流を図るべく、「アクション・ラーニング」を導入した。アクション・ラーニングとは現実の問題解決を進めながらリーダーを育成する手法である。これを導入したことにより、上司から押しつけられて「やらされている」という感覚よりも、従業員が自らの問題意識を部下や同僚と共有し、一緒に事実関係や問題解決の方策を探ることでモラルが高まったという。

このように、現場レベルでの KPI の導入では、従業員との「対話」によって少しずつ導入を図っていくことが BSC を組織に定着させるためのカギといえよう。

それでは、全社レベルでは、どのように BSC は定着していくのだろうか。ここでは、戦略的目標管理制度を導入したリコーと、EVA[®]を導入した花王の 2 つの事例を検討してみよう。

リコーは、1990 年代に経営不振に陥った経験をもとに、1999 年に BSC に習った「戦略的目標管理制度」を導入した (日本経済新聞、2008 年 10 月 18 日、朝刊 14 面)。BSC を導入したのは、全社レベルの財務目標と事業部の管理指標が繋がらずバラバラで動いていたことを改善するためだ

ったという。国内での定着を受けて、2001年からは欧州、米州、中国、アジア太平洋の海外4地域の統括会社にも広げた。導入以来、常に順風満帆で定着したわけでもなく、弊害が目立った時期もあったようだ。戦略目標が達成を重視するだけの指標となってしまうたり、各部門が立案する重点施策の数が多すぎ総花的な対策となったりした。そこで、2007年には制度を見直し、各事業部門からボトムアップで上げていた重点施策を経営側から提示する方式に変更し、テーマも収益力向上にとって重要と考える2～3項目に絞りこんだという。

財務の視点に限っていえば、EVA[®]（Economic Value Added、経済付加価値）を導入し定着させたのが花王である（日本経済新聞、2008年10月17日、朝刊14面）。同社がこの指標を初めて導入したのは1999年であった。通常の利益額や利益率といった指標に比べて理解しにくいと、トップ・マネジメントのレベルでの導入はともかく、各事業部門まで落とし込んで定着させるのは難しかった。当初、全社員の賞与とEVAを連動させる報酬制度を採り入れたが、社員に戸惑いが大きかったため、まずは対象を執行役員以上に限定することにした。さらにその一方で、会計スクールを開始し、会計知識の社内普及に努めていった。

花王は、それまでの規模重視から、投資採算など効率を重視する経営へと大きくカジを切りつつあり、経営改革を遂げたいという気運が社内が高まっていた。この機をとらえてEVAを本格的に導入することになった。その成果のひとつには在庫削減があり、在庫効率（棚卸し資産回転率）はEVA導入後、着実な改善が続いた。また、各部門の営業活動やコスト削減、資金調達や自社株買いなどの経営判断もすべてEVAに集約され、全体の意思統一に役立っている、という。

5. BSC 導入をめぐる組織間調整

これまで検討したように、BSCを導入する目的は、財務業績を向上さ

せることだけではなく、組織変革をもたらすことである。そのためには、BSC の体系を一気呵成に全面的に導入するのではなく、従業員の理解を深めつつ、日々の業務に結びつくような KPI に絞り込んで導入し、さらに時間をかけて学習を進めることが重要だということが明らかになった。

こういった試みは、顧客という第三者からの厳しい評価にさらされている営業部門のようなセクションでは有効だろうが、顧客から遠く、厳しいフィードバックを得にくい、研究開発部門や IT 部門などでは、組織間での評価の仕組みを意識的に組み込んでいく必要がある。とりわけ、IT 部門は、経営者や事業部門から、“何をやっているか分からない謎の部署”とか“とにかくカネがかかるがその効果が見えない部署”と批判されることが多く、事業部門と IT 部門の間に信頼関係を築くことが最優先課題である。

このような背景から、BSC を導入することによって、IT 部門の活動を透明化し、IT 投資が経営にどのような効果をもたらしたのかを明らかにする試みが増えてきた。とくに、IT 投資が事業部門の生産性向上やコストダウンにどれくらい貢献したのか、顧客サービスの向上にどれくらい役に立ったのか、どれだけの売上増をもたらしたのか、などを金額ベースで評価し、それを日々の業務でチェックできるようにするといったことも行われている。

この点について、米国 BNSF 鉄道 (Burlington Northern Santa Fe Railway) とキリンビールの事例から、IT 部門における BSC の導入が事業部門と IT 部門の組織間調整にどのように役立っているのかを見てみよう。

米国 BNSF 鉄道の IT 部門も、カネがかかるけれど何をやってるのか分からない部署のひとつであった (CIO Magazine, 2005)。そこでの最大の問題は、IT プロジェクトの遅延やソフト開発予算の超過であり、事業部門と IT 部門の火種となっていた。この問題を克服するために、同社は、IT 部門の活動の“透明性”を高めることに努めた。まずは、IT プロジェ

クトが完全に脱線してしまうのを防止するために、「納期と予算が守れるプロジェクトの数」をカウントして、プロジェクトの進捗管理を行った。“Showback”というツールを開発し、IT 部門がユーザ・サポートのためにどれぐらいのコストをかけているのか、総 CPU 作動時間はどれぐらいといったことを、事業部門側からリアルタイムで細かくチェックできるようにした。IT 部門の透明性を高めるばかりでなく、事業部門が現在利用している情報システムのコストをどうすれば削減できるか、どの程度削減できるかといったことを IT 部門から提案するところまで活動を拡大した。こういった一連の取り組みによって、事業部門と IT 部門の意思疎通が図れるようになったという。

キリンビールでは、IT 投資が経営戦略と合致しているか、実質的な効果を上げているのか、といったことを BSC により評価している (CIO Magazine, 2006)。同社では、2003 年から BSC を営業部門に導入していたが、2004 年にこれを全社展開することになり、経営戦略の実行状況や戦略目標の進捗状況、さらには IT 投資の効果を全社的に測定・評価する仕組みを整えている。事業部門から要求される、IT 投資案件は年間 100 件を超えるため、その妥当性や優先順位を、戦略との適合性も勘案しつつ評価している。

ひとつの具体例として、経営戦略に基づいて、「物流オペレーションの効率化」という戦略目標が掲げられたとしよう。このとき、これを評価する KPI として、「物流拠点数」や「運搬作業時間」などが挙げられ、さらにその戦略目標を達成するために「物流拠点を X 拠点減らす」とか「運搬作業時間を Y 分短縮する」といった目標が具体的に提示される。こうして掲げられた目標を実現に移すための計画案として、「物流費管理システムの再構築」という具体的な情報システム開発計画が起案され、そのシステムに実装すべき機能や必要な金額が“スコープ計画書”というものに記入される。こうすることによって、個別の開発案件が経営戦略の中で

のような優先度にあるのかを確認しながら、経営戦略を実行に移すことができる、というわけである。

従来は、中期計画や年度計画を審議する際、事業部門から起案された IT 投資案件の優先度をつける段階になって、事業部門と IT 部門の意見が対立して会議が長引き、投資案件の整理に予想以上の時間がかかっていた。それが BSC を全社共通のツールとしたことで、IT 投資案件の優先度は早い段階から事業部門・IT 部門・IT 子会社の3者で大筋の合意ができ、それを前提に細部を詰めることができるようになったという。

6. むすびにかえて

BSC の導入が成功だったかそれとも失敗だったのかは、その企業が導入を試みた「目的」に依存する。業績向上をめざして鳴り物入りで導入したものの、途中で挫折した企業は数え切れないくらいあるだろうし、たとえば高業績を達成したとしてもそれが持続しなかった企業もまた少なくないだろう。BSC が有効かどうかを大数観察によって明らかにしようとする試みは成功しているとは言えず、BSC 導入の成功・失敗をどのように定義するかによってその結果は大きく左右され、あまり意味のない結果が導かれることになる。それゆえ、戦略論の視点から BSC の有効性を考えるとき、BSC が財務業績の向上に有効かどうかという論点よりも、BSC をどのように導入したのか、BSC はどのような効果をもたらし、組織にどのような変化を生じさせたのかという論点の方がはるかに有益である。

BSC の導入を行った企業は、最終的な財務業績の向上を視野に入れたとしても、必ずしもそれだけにこだわらず、戦略の質の向上、戦略コミュニケーションの活発化、戦略遂行力の向上、戦略目標と組織的成果との因果関係の検証といった、まさに「組織変革」を目的としている。

BSC の体系的な枠組みを一気に導入するのではなく、時間をかけて従業員の理解度を深め、戦略目標や KPI の利用を徐々に組織に浸透させ定

着させることで組織変革を狙うことが、戦略の実行段階において有効だといえよう。

BSC の導入事例でいえば、現場レベルでは、カルビーやティップネスは従業員の行動に直結するひとつの KPI 改善に焦点を絞り、成城石井は複数の KPI を設定したものの、それらをひとつずつ地道にクリアしていくことで経営改善を達成した。KPI の設定や達成の工夫だけではなく、日本ベーリンガーインゲルハイムは、従業員が KPI 改善を話題の中心に据えて互いに日常的な問題を話し合う、アクション・ラーニングのような学習の仕組みも取り入れて組織変革をめざしている。さらに、全社レベルで見ても、リコーや花王のように、従業員の理解度や反応を重視しつつ、学習の仕組みを取り入れて、BSC の定着を図っている。

また、組織間の活動調整という問題についても、BSC を導入した改善の取り組みが行われている。米国 BNSF 鉄道やキリンビールが IT 部門の業務改善で実施したように、IT 部門の活動の透明性を高める仕組みづくりにも、BSC が導入されて徐々に成果をあげている。

BSC という業績管理ツールは、経営者と従業員、従業員同士での対話を促進するための仕組みであり、もっと言えば「言語」のようなものである。従業員の限られた能力を越えて「言語」の利用を強要すれば、それは拒絶反応のみならず、著しいモラル低下や混乱を招くことになるのは想像に難くない。新たな共通の「言語」を導入しつつ、業務改善や組織変革を行い、最終的には財務業績の向上をめざそうというのだから、その導入段階では従業員の理解に応じた、インクリメンタルな導入を図り、時間をかけて徐々に定着させるぐらいの余裕は必要といえよう。

参 考 文 献

論文・図書等（海外）

Brown, M. K. (2000) *Winning Score: How to Design and Implement Organizational*

戦略実行段階における業績管理ツールの有効性について

- Scorecards*, Productivity Press (梅津祐良訳, 『ウイニング・バランス・スコアカード: MB 賞基準による業績評価』, 生産性出版, 2002 年)
- Cheng, M. M., Luckett, P. F. and Mahama, H. (2007) “Effect of perceived conflict among multiple performance goals and goal difficulty on task performance”, *Accounting & Finance*, Vol. 47, No. 2, pp. 221-242.
- Davis, S. and Albright, T (2004) “An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance”, *Management Accounting Research*, Jun 2004, Vol. 15, No. 2, pp. 135-153.
- DeBusk, G. K. and Crabtree, A. D. (2006) “Does the Balanced Scorecard Improve Performance?”, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 8, No. 1.
- Gartner (2009) “Magic Quadrant for Corporate Performance Management Suites”, by Neil Chandler, Nigel Rayner, John E. Van Decker, James Holincheck, Gartner RAS Core Research Note G00165786, April 30, 2009.
<http://mediaproducts.gartner.com/reprints/oracle/article51/article51.html>
- Ittner, C. D. and Larcker, D. F. (2004) “Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement”, *Harvard Business Review*, Feb.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992) “The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2000) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press (櫻井通晴監訳 『キャプランとノートの戦略バランス・スコアカード』 東洋経済新報社, 2001 年)
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2008) “Mastering the Management System”, *Harvard Business Review*, Jan.
- Olve, N-G., Roy, J. and Wetter, M. (1999) *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, Wiley (吉川武男訳, 『戦略的バランス・スコアカード 競争力・成長力をつけるマネジメント・システム』, 生産性出版, 2000 年)
- Pforsich, H. (2005) “DOES YOUR SCORECARD NEED A WORKSHOP”, *Strategic Finance*, Feb., Vol. 86 Issue 8, pp. 31-35.

論文・図書等 (国内)

- 伊藤武志 (2002) 『バランス・スコアカードによる戦略マネジメント』 日本能率協会マネジメントセンター。
- 伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一 (2001) 『バランス・スコアカード理論と導入』

ダイヤモンド社。

伊藤嘉博・小林啓孝 (2001) 『ネオ・バランス・スコアカード経営』中央経済社。

海保英孝 (2005) 「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標 (1)」, 成城大学経済研究, 167号, pp. 331-351。

海保英孝 (2006) 「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標 (2)」, 成城大学経済研究, 172号, pp. 57-80。

柴山慎一・正岡幸伸・森沢徹・藤中英雄 (2001) 『実践バランス・スコアカード』日本経済新聞社。

挽文子 (2002) 「新たなマネジメント・システムの導入研究：バランス・スコアカードの概念の発展に焦点を当てて (1)」, 一橋大学研究年報・商学研究, 43巻, pp. 141-202。

松永達也 (2002) 『図解バランス・スコアカード』東洋経済新報社。

松原恭司郎 (2000) 『バランス・スコアカード経営』日刊工業新聞社。

森沢徹 (2001) 「バランス・スコアカード導入の実際」, 伊藤嘉博・小林啓孝編著『ネオ・バランス・スコアカード経営』(第3章), 中央経済社。

森沢徹・黒崎浩 (2003) 「バランス・スコアカードを活用した経営管理システム改革」, 知的資産創造 (野村総合研究所), 2003年10月号, pp. 24-39。

山田康裕 (2007) 「企業価値創造にとってのスキャンディア・ナビゲータの有効性：バランス・スコアカードに関する先行研究を手がかりとして」, 彦根論叢, 365巻, pp. 89-104。

吉川武男 (2001) 『バランス・スコアカード入門：導入から運用まで』生産性出版。

雑誌記事・Web 資料等

BNSF (2008) BNSF Financial Analysts' Meeting, March 6, 2008,

<http://www.bnsf.com/investors/presentations/pdf/2008finanalysts.pdf>.

CIO Magazine (2006) 「キリンビール：バランス・スコアカードで、経営戦略とIT投資の融合を図る」, 2006年1月号 (<http://www.ciojp.com/>)。

CIO Magazine (2005) 「BNSF 鉄道：バランス・スコアカードを駆使し、IT戦略とビジネス戦略の相乗効果をねらう」, 2005年10月号 (<http://www.ciojp.com/>)。

日経情報ストラテジー (2005) 「“経営の意図” なき ERP は失敗する」, 2005年12月号, pp.108-109。

日経情報ストラテジー (2006) 「顧客行動を分析し接客を強化、離脱率の10ポイ

戦略実行段階における業績管理ツールの有効性について

- ント低下に成功：ティップネス，顧客をつかむ」，2006 年 06 月号，pp. 158-161。
- 日経情報ストラテジー (2007)「全事業部門で BSC 展開へ：村田製作所，風土改革に ES 向上が不可欠」，2007 年 06 月号，p. 141。
- 日経情報ストラテジー (2009a)「質問会議で現場の問題解決力向上，主力製品で売上高 5 割増継続：日本ベーリンガーインゲルハイム」，2009 年 03 月号，pp. 100-103。
- 日経情報ストラテジー (2009b)「混乱から回復した高級食品スーパー，10 の KPI で店舗運営の基本徹底：成城石井」，2009 年 07 月号，pp. 76-81。
- Schneiderman, A. M. “Analog Devices: 1986-1992 The First Balanced Scorecard[®]”，from his website //http://www.schneiderman.com/.

付 記

本稿は「成城大学教員特別研究助成」(平成 19・20 年度)による研究成果の一部である。

(2009 年 6 月 23 日脱稿)